

SKRIPSI

PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kota Makassar)

REZA HAFIKAR SUARDI

E211 13 506



**UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA
2017**



ABSTRAK

Reza Hafikar Suardi (E211 13 506), Peran Pemimpin dalam meningkatkan Kinerja Pegawai (studi Kasus : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara Kota Makassar), xii + 80 Halaman + 6 Tabel + 2 Gambar + 20 Pustaka (1995-2016) + 8 Lampiran + Dibimbing oleh Prof. Dr. Muh. Akmal Ibrahim M.Si dan Prof. Dr. Baharuddin M.Si

Penelitian ini dilatar belakangi oleh sebuah masalah dimana pada pengaruh peran pemimpin di PKP2A II Lembaga Administrasi Negara Kota Makassar kurang maksimal dalam meningkatkan kinerja pegawai. maka seorang pemimpin harus benar – benar berkualitas agar dapat memimpin bawahannya dengan baik sehingga produktivitas dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Kepala PKP2A II LAN mempunyai kewenangan fungsional untuk melakukan pengawasan kepada pegawai yang berada dibawah pimpinannya. Peran Kepala PKP2A II LAN dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor PKP2A II LAN sangat diharapkan agar para pegawai terarah dan professional, sehingga lebih mudah dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai bersama pegawai yang ada di kantor PKP2A II LAN kota Makassar juga kurang inisiatif dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kurangnya disiplin pegawai karena masih terdapat pegawai yang tidak tepat waktu masuk kantor, pegawai cenderung mengabaikan pekerjaan pada saat kepala PKP2A II LAN tidak berada ditempat. Dalam hal ini selaku Kepala PKP2A II LAN harus dapat mendorong kinerja para pegawai dengan memberikan dorongan, mengarahkan, dan memotivasi para pegawai untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan nilai organisasi Kantor PKP2A II LAN tersebut

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran kepala PKP2A II LAN kota makassar dalam meningkatkan kinerja pegawai menggunakan teori menurut Henry Mintzberg (1973) bahwa peran yang biasanya dijalankan oleh pimpinan dalam meningkatkan suatu kinerja, yaitu ; peran a. *Interpersonal Role (Peranan Pribadi)* seperti *Figure head, Leader, Liasion*. b. *Decison Making (Peranan pembuat keputusan)* seperti *Entrepreneur, Distrubance handler, Resource allocation, Negotiator*. c. *Informational role (Peranan sumber informasi)* seperti *Monitor and Dessiminator, Spoke person*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif bersifat deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peran Kepala PKP2A II LAN Makassar dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor PKP2A II LAN Makassar senantiasa melakukan perannya sebagai *interpersonal role, decision making* dan *informational role* dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor PKP2A II LAN Makassar

Kata Kunci : Peran Pemimpin, Kinerja Pegawai



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

ABSTRACT

Reza Hafikar Suardi (E211 13 506), The Role Of A Leader In Improving The Performance Of Employees (Case Study: PKP2A II The Institutions Of The State Administration City Of Makassar), xii + 80 pages + 6 tables + 2 pictures + 20 Bibliography (1995-2016) + 8 Appendix + Supervised by Prof. Dr. Muh. Akmal Ibrahim M.Si and Prof. Dr. Baharuddin M.Si

This event will be based on research by a problem where on the influence of the role of the leader in the PKP2A II State administration Institutions Makassar city insufficient improves the performance of employees. then a leader must be true – true quality in order to lead his subordinates that productivity and organizational goals can be accomplished effectively and efficiently. The head of the PKP2A II LAN has the authority to conduct surveillance for a functional employees who were under his direction. The role of the head of the PKP2A II LAN in improving the performance of employees in the Office of the PKP2A II LAN expected that very directional and professional employees, making it easier to achieve an objective to be achieved together with the existing employees in the Office PKP2A II LAN Makassar city also less initiative in carrying out its duties and functions. Lack of discipline employees because there are still employees who did not timely admission office, employees tend to ignore the job at a time when the head of the PKP2A II LAN is not available. In this case as the head of PKP2A II LAN should be able to push the performance of employees by providing encouragement, directing, and motivating employees to cooperate in realizing the vision, mission, and values of the Organization Office PKP2A II the LAN

This research aims to know the role of Chief PKP2A II LAN makassar city in improving the performance of employees using the theory according to Henry Mintzberg (1973) that the roles are usually run by the leadership in improving one's performance, namely; the role of a. Interpersonal Role (Role) as the Figure head, Leader, Liasion. b. Decison Making (the role of decision maker) like Entrepreneur, Distrubance handler, Resource allocation, Negotiator. c. Informational role (role of information sources) such as the Monitor and Dessiminator, the Spoke person. This research uses qualitative descriptive nature of the approach. Data collection techniques are performed with the techniques of observation, interview, and study the documents.

The results showed that the role of the head of the PKP2A II LAN Makassar in improving the performance of employees in the Office of the PKP2A II LAN Makassar always doing its part as a decision making role, interpersonal and informational role in improving the performance of the employees of the Office of the PKP2A II LAN Makassar

Keywords: The Role Of Leaders, Employee Performance



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Reza Hafikar Suardi
NIM : E211 13 506
Program Studi : Administrasi Negara
Judul Skripsi : Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus :
PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kota Makassar)

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II, dan dinyatakan telah sesuai dengan saran tim penguji Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 27 November 2017

Menyetujui,

Pembimbing I,

Prof. Dr. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si
NIP 19601231 198601 1 005

Pembimbing II,

Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Si
NIP 19570102 198503 1 004

Mengetahui,

Ketua Departemen Ilmu Administrasi

Dr. Hasniati, S.Sos., M.Si.
NIP 19680101 199702 2 001



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Reza Hafikar Suardi

Nim : E21113506

Program Studi : Administrasi Negara

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Peran Pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai (studi kasus : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara Kota Makassar)" benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip ataupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Makassar, 27 Nov



REZA HAFIKAR SUARDI

E 2111 3 506



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

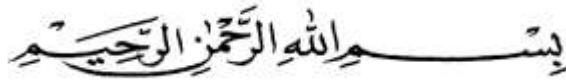
Nama : Reza Hafikar Suardi
Nim : E 211 13 506
Program Studi : Administrasi Negara
Judul : "Peran Pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai
(studi kasus : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara
Kota Makassar)"

Telah dipertahankan dihadapan sidang penguji skripsi Program Sarjana
Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas
Hasanuddin pada hari Kamis, 16 November 2017.

Dewan Penguji Skripsi

Ketua Sidang	: Prof. Dr. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si	(.....)
Sekretaris Sidang	: Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Si	(.....)
Anggota	: Prof. Dr. Rakhmat, MS	(.....)
	Dr. Atta Irene Allorante, M.Si	(.....)
	Drs. Nelman Edy, M.Si	(.....)

KATA PENGANTAR



Assalamu alaikum Warahmatullahi wabarakatuh

Puji syukur, penulis panjatkan atas kehadiran Allah Subhana wa ta'ala, pencipta alam semesta atas limpahan rahmat dan nikmat yang tidak pernah putus kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kota Makassar" yang merupakan salah satu persyaratan untuk lulus dari Departemen Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dan mendapatkan gelar sarjana. .Shalawat dan salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, sebagai panutan dalam beritndak.

Ucapan terima kasih tak lupa juga penulis ucapkan untuk kedua orang tua penuls, **Suardi** dan **Sahidah**. Terima kasih yang sebesar-sebesarnya untuk Ibunda penulis yang telah mendidik dan merawat penulis dari kecil sampai saat ini, hingga penulis bisa menapaki jenjang pendidikan yang lebih layak lagi. Terima kasih untuk setiap perjuangan dan juga do'a dari orang tua penulis, semoga **Ayah** dan **Ibunda** penulis dirahmati oleh **Allah SWT**, amin. Tidak lupa juga penulis haturkan banyak terima kasih kepada keluarga besar, om, tante, sepupu dan kerabat serta sahabat dekat penulis lainnya yang selalu memotivasi penulis agar segera menyelesaikan skripsi dengan cepat.

Dalam penyusunan Skripsi ini, penulis dengan segala kerendahan hati menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini dapat disusun dengan baik karena adanya dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Ibu **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA**. Selaku Rektor Unhas beserta para Wakil Rektor Universitas Hasanuddin dan staf.
2. Bapak **Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin beserta para staf dan jajarannya.
3. Ibu **Dr. Hj. Hasniati, S.Sos, M.Si** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
4. Bapak **Drs. Nelman Edy, M.Si** selaku Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
5. Bapak **Drs. Nelman Edy, M.Si** selaku penasehat akademik selama kurang lebih 3 tahun, terima kasih atas nasehat dan bimbingan yang diberikan selama ini.

6. Bapak **Prof. Dr. Muh. Akmal Ibrahim, M.Si** selaku pembimbing I dan Bapak **Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Si** selaku pembimbing II yang telah memberikan arahan dan masukan serta meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan, membimbing dan menyempurnakan skripsi ini.
7. Bapak **Prof. Dr. Rakhmat, M.S** Bapak **Drs. Nelman Edy, M.Si** dan Ibu **Dr. Atta Irene Allorante, M.Si** selaku dewan penguji dalam ujian skripsi ini. Terima kasih atas kritik, saran dan masukannya yang sangat membangun dalam menyempurnakan skripsi ini.
8. Para **Dosen Departemen Ilmu Administrasi Universitas Hasanuddin** yang telah memberikan bimbingan dan pengetahuan yang sangat berharga selama kurang lebih 3 (tiga) tahun perkuliahan.
9. Seluruh **Staff Departemen Ilmu Administrasi** dan **staff di lingkup FISIP UNHAS** tanpa terkecuali. Terimakasih atas bantuan yang tiada hentinya bagi penulis selama ini.
10. Terima Kasih Kepada Bapak **Muhammad Firdaus, MBA, Ph.D** selaku Kepala PKP2A II LAN kota Makassar beserta Pegawai di Kantor PKP2A II LAN kota Makassar yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian dilokasi penelitian ini
11. Teman seangkatan penulis **RECORD'13 (Regeneration Colored Of Determined)**, terimakasih telah menjadi keluarga selama 3 tahun di kampus Universitas Hasanuddin ini. Telah memberikan pengalaman dan cerita tersendiri selama ini. Terimakasih sudah mengajarkan arti kekompakan dan kebersamaan selama ini. Suatu pengalaman berharga bisa dipertemukan dalam satu RECORD. Semoga kita tetap kompak sampai seterusnya, amiin.
12. Terima kasih kepada saudara-saudara panutan saya **“GALAPAGOS 013” (Suaib, jonathan, aik, Master edi, fachrizal david, febri, suherman ahmad, muh. Irham, Ismail al family, isman, jumardin, fajar, pahrudin, rama, reinaldy, resky natsir, riswan, sairuddin bae, sakti, yayat, zaenal basri, amiruddin, dan zal)** yang telah banyak membantu memberi dukungan tiada henti dan selalu ada dalam kondisi apapun untuk penulis
13. Segenap Keluarga Besar **HUMANIS FISIP UNHAS** terimakasih atas pengalaman, pengetahuan serta kebersamaan dan kekeluargaan yang telah diberikan kepada penulis.
14. Terima kasih kepada Kanda-kanda **CREATOR 07, BRAVO 08, CIA 09, PRASASTI 010, BRILIAN 011, RELASI 012**, dan adik-adik **UNION 014, CHAMPION 015, FRAME 016** dan **LEADER 017** yang telah berbagi pengalaman selama berorganisasi di **HUMANIS FISIP UNHAS**.
15. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Penulis menyadari Skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat terbatasnya pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh sebab itu, saran dan kritik dari pembaca yang sehat dan membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhir kata, penulis berharap skripsi ini memenuhi kriteria dalam kelulusan serta bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi pembaca.

Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, 06 November 2017

Penulis,

REZA HAFIKAR SUARDI

NIM. E211 113 506

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Abstrak	ii
Abstract.....	iii
Lembar Pengesahan Skripsi.....	iv
Lembar Pernyataan Keaslian.....	v
Lembar Pengesahan Skripsi.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
I.1. Latar Belakang Masalah	1
I.2. Rumusan Masalah	7
I.3. Tujuan Penelitian	7
I.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
II.1. Kepemimpinan	9
II.1.1. Teori Kepemimpinan	11
II.1.2. Karakteristik Kepemimpinan	16
II.1.3. Fungsi Pemimpin	18
II.1.4. Peranan Pemimpin.....	21
II.2. Kinerja	22
II.2.1. Kinerja Pegawai	23
II.3. Penelitian Terdahulu	24
II.4. Kerangka Pikir	27

BAB III METODE PENELITIAN	28
III.1. Pendekatan Penelitian.....	28
III.2. Lokasi Penelitian	28
III.3. Tipe dan Dasar Penelitian	28
III.4. Unit Analisis	29
III.5. Informan Penelitian	29
III.6. Teknik Pengumpulan Data	30
III.7. Teknik Analisa Data.....	31
III.8. Fokus Penelitian	32
BAB IV DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	35
IV. Gambaran Umum	35
IV.1. Visi dan Misi PKP2A II LAN Makassar.....	35
IV.2. Struktur organisasi PKP2A II LAN Makassar.....	38
IV.3. Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan PKP2A II LAN Makassar.....	40
IV.4. Data Pegawai PKP2A II LAN Makassar	43
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	46
V.1. Peran Pemimpin Dalam <i>Interpersonal Role</i> (Peranan Pribadi)	46
V.2. Peran Pemimpin Dalam <i>Decision Making</i> (Peranan Membuat Keputusan)....	50
V.3. Peran Pemimpin Dalam <i>Informational Role</i> (Peranan Sumber Informasi)	54
V.4. Kinerja Pegawai	56
BAB VI PENUTUP.....	59
VI.1. Kesimpulan	59
VI.2. Saran	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63
LAMPIRAN	65

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Rekapitulasi kehadiran dan kemangkiran pegawai	5
Tabel 2.1. Peranan Pemimpin	21
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu	26
Tabel 4.1. Pegawai berdasarkan jabatan fungsional dan struktural	43
Tabel 4.2. Pegawai berdasarkan tingkat pendidikan formal dan pangkat	44
Tabel 4.3. Pegawai berdasarkan Unit kerja	44
Tabel 5.1 Target dan capaian kinerja PKP2A II LAN	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Fikir	27
Gambar 2 Struktur Organisasi PKP2A II LAN Makassar	39

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting. Perkembangan pemerintahan akan terealisasi apabila ditunjang oleh aparatur negara yang berkualitas.

Dalam organisasi publik, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran pemimpin yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi.

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pimpinan. Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buah. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang

menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi. Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi.

Lembaga Administrasi Negara Merupakan Lembaga yang berperan membina, mengkoordinasikan dan menyelenggarakan penelitian dan pengembangan dibidang administrasi negara, pendidikan dan latihan Pegawai Negeri dalam rangka memelihara serta meningkatkan dayaguna dan hasil guna administrasi negara untuk mendukung kelancaran jalannya pemerintahan dalam arti yang seluas-luasnya.

Berdasarkan pemaparan diatas Lembaga administrasi Negara mempunyai peran yang strategis dalam hal perumusan kebijakan teknis bidang administrasi negara, pendidikan dan pelatihan bagi aparatur sipil negara oleh karena itu aspek-aspek yang mendukung segala bentuk tugas dan fungsi Lembaga administrasi Negara haruslah berkualitas dan profesional salah satunya adalah sumber daya manusia yang notabene adalah pegawai yang memiliki kompetensi,

kualitas yang baik serta mempunyai integritas dan dedikasi yang baik terhadap Organisasi. Oleh karena itu, menyadari tugas dan fungsi pokok yang dijalankan, Pimpinan Lembaga Administrasi Negara berperan penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya yang dimilikinya melalui kebijakan-kebijakannya karena pegawai adalah penggerak utama lajunya organisasi melalui program-program yang terencana dan berkesinambungan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dari pengamatan penulis yang diamati bahwa kepala PKP2A II LAN adalah pemimpin yang di terima oleh para pegawai pada Kantor PKP2A II LAN sebagai pengikut atau pegawai pekerja. Kepala PKP2A II LAN mempunyai kewenangan fungsional untuk melakukan pengawasan kepada pegawai yang berada dibawah pimpinannya. Peran Kepala PKP2A II LAN dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor PKP2A II LAN sangat diharapkan agar para pegawai terarah dan professional, sehingga lebih mudah dalam mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai bersama.

Dari permasalahan peran pemimpin di kantor PKP2A II LAN Berdasarkan hasil yang diamati bahwa, pimpinan masih jarang terlihat di kantor pada saat jam kerja ini membuktikan dia bahwa kurang menjalankan perannya sebagai pemimpin.

Berdasarkan data yang didapatkan dalam pra penelitian, didapatkan data dari PKP2A II LAN kota makassar pada bagian umum dan sumber daya manusia sebagai bagian yang mengelola seluruh personel dalam organisasi. Kondisi yang mencerminkan rendahnya kinerja pegawai dapat dilihat dari data absensi pegawai pada tabel berikut

Tabel 1.1
Rekapitulasi kehadiran dan kemangkiran pegawai PKP2A II LAN kota
Makassar tahun 2014-2016

TAHUN	JUMLAH PEGAWAI	JUMLAH HARI KERJA PEGAWAI	KEHADIRAN	KEMANGKIRAN
2013	60 orang	312 hari	85,45%	14,55%
2014	60 orang	312 hari	84,70%	16,30%
2015	60 orang	312 hari	81,45%	19,55%
2016	67 orang	312 hari	90,60%	10,40%

Sumber: bagian umum dan sumber daya manusia PKP2A II LAN kota Makassar

Tabel 1.1 diatas, menunjukkan bahwa dari jumlah 60 orang pegawai persentasi kehadiran pegawai PKP2A II LAN kota Makassar mengalami penurunan dapat terlihat sampai tahun 2015 menurun hingga 81,45% sedangkan kemangkirannya meningkat hingga 19,55%. Tingginya tingkat kemangkiran akan mengurangi jumlah jam kerja yang dapat digunakan untuk menyelesaikan program-program kerja dan kegiatan organisasi. Rendahnya tingkat kehadiran pegawai menggambarkan rendahnya kinerja pegawai, sehingga akan mempengaruhi hasil kerja. Ini terjadi karena kurang berjalannya peran yang dilakukan pimpinan PKP2A II LAN kota Makassar sebagai pemimpin.

Berdasarkan pengamatan yang penulis ketahui bahwa pegawai yang ada di kantor PKP2A II LAN kota Makassar juga kurang inisiatif dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kurangnya disiplin pegawai karena masih terdapat pegawai yang tidak tepat waktu masuk kantor, pegawai cenderung mengabaikan pekerjaan pada saat kepala PKP2A II LAN tidak berada ditempat. Dalam hal ini selaku Kepala PKP2A II LAN harus dapat mendorong kinerja para pegawai dengan memberikan dorongan, mengarahkan, dan memotivasi para pegawai untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan nilai organisasi Kantor PKP2A II LAN tersebut.

Permasalahan pemimpin dalam hal ini kepala PKP2A II LAN Makassar menjalankan tugas pokok dan fungsinya yaitu kurang berjalannya peran yang meningkatkan kinerja pegawai seperti peran pribadi, peran membuat keputusan dan peran sumber informasi

Dalam hal peran pribadi kepala PKP2A II LAN Makassar masih kurang berjalannya peran ini karena dalam peran ini kepala PKP2A II LAN Makassar diharapkan menjadi figur/ contoh bagi organisasi dan dalam peran ini juga pemimpin bisa memberikan perintah, bimbingan, pengarahan, dan memberi petunjuk bagi pegawai

Dan dalam hal peran pembuat keputusan belum berjalannya peran ini dikarenakan kepala PKP2A II LAN Makassar masih sulit untuk mengatur sumber daya organisasi ini terlihat dalam pengambilan keputusan bahwa sering pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala PKP2A II LAN Makassar tidak melibatkan pegawai dan keputusan-keputusan yang diambil belum bersifat inovatif yang bisa meningkatkan kinerja pegawai.

Banyak orang membicarakan masalah krisis kepemimpinan. Konon sangat sulit mencari kader-kader pemimpin yang baik pada berbagai tingkatan. Orang pada zaman sekarang cenderung mementingkan diri sendiri atau kurang peduli pada kepentingan orang lain dan kepentingan lingkungan kerjanya dan berpengaruh pada kinerja suatu pegawai.

Melihat kecendrungan yang terjadi pada krisis kepemimpinan ini juga maka sewajibnya pemimpin menjalankan perannya dengan baik, sehingga perannya tersebut bisa meningkatkan kinerja bawahannya.

Krisis kepemimpinan ini disebabkan karena tidak efektifnya pemimpin menjalankan perannya sebagai pemimpin

Pemimpin zaman sekarang harus belajar menerima inisiatif dan tidak egois, harus mempunyai pengetahuan mutakhir dan pemahamannya mengenai berbagai soal yang menyangkut kepentingan orang-orang yang dipimpin. Mau mendengarkan masukan dari bawahan. Juga pemimpin itu harus memiliki kredibilitas dan integritas, dapat bertahan,serta melanjutkan misi kepemimpinannya. Kalau tidak, pemimpin itu hanya akan menjadi suatu karikatur yang akan menjadi cermin atau bahan tertawaan dalam kurun sejarah di kelak di kemudian hari.

Melihat beberapa pentingnya pengaruh peran seorang pemimpin didalam mengoperasikan organisasi dengan individu yang berbeda-beda, maka seorang pemimpin harus benar – benar berkualitas agar dapat memimpin bawahannya dengan baik sehingga produktivitas dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dengan demikian penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai :

**“PERAN PEMIMPIN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
(STUDI KASUS : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara Kota Makassar)”**

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dijelaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh pimpinanannya. Peran pemimpin yang tepat pada situasi dan kondisi organisasi tertentu dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Oleh karena itu yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini

- Bagaimana peran pribadi pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai PKP2A II LAN kota Makassar ?
- Bagaimana peran pengambilan keputusan pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai PKP2A II LAN kota Makassar
- Bagaimana peran pemimpin memanfaatkan sumber informasi dalam meningkatkan kinerja pegawai PKP2A II LAN kota Makassar

I.3. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan ini bertujuan untuk mengetahui peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai pada PKP2A II LAN Kota Makassar.

- Untuk mengetahui peran pribadi pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai PKP2A II LAN kota Makassar
- Untuk mengetahui peran pengambilan keputusan pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai PKP2A II LAN kota Makassar
- Untuk mengetahui peran pemimpin memanfaatkan sumber informasi dalam meningkatkan kinerja pegawai PKP2A II LAN kota Makassar

I.4. Manfaat Penelitian

Berikut ini adalah kegunaan penelitian secara praktis dan akademis :

- a. Kegunaan praktis, diharapkan dapat menjadi masukan atau bahan informasi bagi peneliti selanjutnya atau pun mahasiswa lain yang berminat mendalami studi tentang kepemimpinan.
- b. Kegunaan akademis, diharapkan dapat memperkaya referensi tentang peran pemimpin yang baik dan sebagai bahan informasi tentang kepemimpinan bagi akademisi lainnya

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut. Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman.

Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

Stephen P. Robbins (Badeni, 2004:2) mengemukakan, *leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals* bahwa

kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan

Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan berbagai tugas yang berhubungan dengan aktivitas anggota kelompok. Kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi berbagai strategi dan tujuan, kemampuan mempengaruhi komitmen dan ketaatan terhadap tugas untuk mencapai tujuan bersama; dan kemampuan mempengaruhi kelompok agar mengidentifikasi, memelihara dan mengembangkan budaya organisasi. Unsur-unsur kepemimpinan menurut Stogdill adalah:

- Adanya keterlibatan anggota organisasi sebagai pengikut
- Distribusi kekuasaan di antara pemimpin dengan anggota organisasi
- Legitimasi diberikan kepada pengikut
- Pemimpin mempengaruhi pengikut melalui berbagai cara.

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya. Kepemimpinan juga merupakan proses menggerakkan grup atau kelompok dalam arah yang sama tanpa paksaan.

Dari pengertian di atas, maka pemimpin pada hakikatnya merupakan seorang yang mempunyai kemampuan untuk menggerakkan orang lain sekaligus mampu mempengaruhi orang tersebut untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Pemimpin yang dimaksud dalam kajian ini adalah Kepala PKP2A II LAN Makassar. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan

memimpin secara profesional dengan menggunakan peran-peran yang menurutnya dipandang efektif dalam pengelolaan organisasi atau unit kerja yang dipimpinnya.

II.1.1. Teori Kepemimpinan

Mengenai sebab-musabab munculnya pemimpin telah dikemukakan berbagai pandangan dan pendapat yang mana pendapat tersebut berupa teori yang dapat dibenarkan secara ilmiah, ilmu pengetahuan atau secara praktek. Munculnya pemimpin dikemukakan dalam beberapa teori dan Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain :

Menurut George R. Terry (Badeni, 2014:142) mengemukakan sejumlah teori kepemimpinan

1. Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Oleh karena itu dia disebut sebagai otokrat keras. Adapun ciri-ciri khasnya antara lain :

- Dia memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi.
- Dia menentukan policy/kebijakan untuk semua pihak tanpa berkonsultasi dengan para anggota.

- Dia tidak pernah memberikan informasi mendetail tentang rencana-rencana yang akan datang, akan tetapi cuma memberitahukan pada setiap anggota kelompoknya langkah-langkah segera yang harus mereka lakukan.
- Dia memberikan pujian atau kritik pribadi terhadap setiap anggota kelompoknya dengan inisiatif sendiri. Sikapnya selalu menjauhi kelompoknya (menyisihkan diri) sebab ia menganggap diri sendiri sangat istimewa atau eksklusif. Ringkasnya, ia ibarat sebuah sistem pemanas kuno, yang memberikan energinya tanpa mempertimbangkan iklim emosional lingkungannya.

2. Teori Psikologis

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan agar mereka mau bekerja guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka kepemimpinan yang mampu memotivasi orang lain akan mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan (recognizing), martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana hati dan lain-lain.

3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerja sama yang baik.

Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompok. Setiap anggota mengetahui hasil apa, keyakinan apa dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka oleh pemimpin dan kelompoknya. Pemimpin diharapkan dapat mengambil tindakan-tindakan korektif apabila terdapat kepincangan-kepincangan dan penyimpangan-penyimpangan dalam organisasi.

4. Teori Suportif

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui policy tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan dan bisa membantu mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerja sama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan keterampilannya dan menyadari benar keinginan sendiri untuk maju.

5. Teori “Laissez Faire”

Kepemimpinan ini ditampilkan oleh seorang tokoh “ketua dewan” yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya. Dia adalah seorang “ketua” yang bertindak sebagai simbol dengan berbagai macam hiasan atau ornamen yang yang mentereng. Biasanya ia tidak memiliki keterampilan teknis. Sedangkan kedudukan sebagai pemimpin (direktur, ketua dewan, kepala,

komandan dan lain-lain) dimungkinkan oleh sistem nepotisme, atau lewat praktik penyuapan. Dia mempunyai sedikit keterampilan teknis namun disebabkan oleh karakternya yang lemah, tidak berpendirian serta tidak berprinsip, maka semua hal itu menyebabkan tidak adanya kewibawaan juga tidak ada kontrol. Dia tidak mampu mengkoordinasikan semua jenis pekerjaan, tidak berdaya menciptakan suasana yang kooperatif. Sehingga lembaga atau perusahaan menjadi kacau balau, kocar-kacir, dan pada hakikatnya organisasinya mirip dengan seekor “belut tanpa kepala”. Pendeknya, pemimpin Laissez Faire itu pada intinya bukanlah seorang pemimpin dalam pengertian yang sebenarnya. Semua anggota yang “dipimpinnya” bersikap santai-santai dan bermotto “lebih baik tidak usah bekerja saja”. Mereka menunjukkan sikap acuh tak acuh. Sehingga kelompok tersebut praktis menjadi tidak terbimbing dan tidak terkontrol.

6. Teori Perilaku Pribadi

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain dia harus bersikap fleksibel, luwes, bijaksana, “tahu gelagat”, dan mempunyai daya lenting yang tinggi karena dia harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Sedangkan masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtunan waktu yang berbeda.

7. Teori Situasi

Teori ini menjelaskan bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan

sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan ini harus dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin itu harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual. Sebab permasalahan-permasalahan hidup dan saat-saat krisis (perang, revolusi, dan lain-lain) yang penuh pergolakan dan ancaman bahaya, selalu akan memunculkan satu tipe kepemimpinan yang relevan bagi masa itu. Dalam hal ini, kepemimpinan harus bersifat multi-dimensional serba bisa tanpa serba terampil agar ia mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri terhadap masyarakat dan dunia bisnis yang cepat berubah. Teori ini bernaggapan bahwa kepemimpinan itu terdiri atas tiga elemen dasar, yaitu pemimpin, pengikut, situasi. Maka situasi dianggap sebagai elemen paling penting karena memiliki paling banyak variable dan kemungkinan yang bisa terjadi.

8. Teori Humanistik/Populastik

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini adalah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial, agar pemerintah melakukan tugas dan fungsinya dengan baik serta memperhatikan kemampuan serta potensi rakyat. Semua itu dapat dilaksanakan melalui interaksi dan kerja sama yang baik antara pemerintah dan rakyat dengan memperhatikan kepentingan masing-masing. Pada teori ini, ada tiga variabel pokok yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut :

- Kepemimpinan yang cocok dan memperhatikan hati nurani rakyat dengan segenap harapan, kebutuhan dan kemampuannya.

- Organisasi yang disusun dengan baik agar bisa relevan dengan kepentingan rakyat di samping kebutuhan pemerintah.
- Interaksi yang akrab dan harmonis antara pemerintah dan rakyat untuk menggalang persatuan dan kesatuan/cohesiveness serta hidup damai bersama.

Fokus dari teori ini ialah rakyat dengan segenap harapan dan kebutuhan harus diperhatikan dan pemerintah mau mendengar suara hati nurani rakyat agar tercapai Negara yang makmur, adil dan sejahtera bagi setiap warga Negara dan individu.

II.1.2. Karakteristik Kepemimpinan

Kepemimpinan mungkin hanya terbentuk dalam suatu lingkungan yang secara dinamis melibatkan hubungan di antara sejumlah orang. Kongkritnya, seorang hanya biasa mengklaim dirinya sebagai seorang pemimpin jika ia memiliki sejumlah pengikut. Selanjutnya antara para pemimpin dan pengikutnya terjalin ikatan emosional dan rasional menyangkut kesamaan nilai yang ingin disebar dan ditanam serta kesamaan tujuan yang ingin dicapai. Walaupun dalam realitasnya sang pemimpinlah yang biasanya memperkenalkan atau bahkan merumuskan nilai dan tujuan.

Dalam kepemimpinan ada beberapa unsur dan karakter yang sangat menentukan untuk pencapaian tujuan suatu organisasi. Menurut Gibb (Sri Rahmi, 2014:99), ada empat elemen utama dalam kepemimpinan yang saling berkaitan satu sama lain, yaitu Pemimpin yang menampilkan kepribadian pemimpin, Kelompok, Pengikut yang muncul dengan berbagai kebutuhannya, sikap serta masalah-masalahnya, dan situasi yang meliputi keadaan fisik dan tugas kelompok. Selanjutnya Blake dan Moun-ton (Sri rahmi, 2014:134),

menawarkan enam elemen yang dianggapnya dapat menggambarkan efektifnya suatu kepemimpinan. Tiga elemen pertama berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin menggerakkan pengaruhnya terhadap dunia luar, yaitu Initiative, Inquiry dan Advokasi. Tiga elemen yang lainnya yaitu, Conflict Solving, Decision making, dan Criticque. Berhubungan dengan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk dapat mencapai hasil yang benar. Adapun penjelasannya yaitu sebagai berikut :

1. Inisiatif. Seorang pemimpin akan mengambil inisiatif apabila ia melakukan suatu aktivitas tertentu, memulai sesuatu yang baru atau menghentikan sesuatu yang dikerjakan.
2. Inquiry (menyelidiki). Pemimpin membutuhkan yang komprehensif mengenai bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, ia perlu mempelajari latar belakang dari suatu masalah, prosedur-prosedur yang harus ditempuh, dan tentang orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan yang dibidangnya.
3. Advocacy (Dukungan atau Dorongan). Aspek memberi dorongan dan dukungan sangat penting bagi kepemimpinan seseorang karena sering timbul keraguan atau kesulitan mengambil keputusan di antar para eksekutif dalam organisasi atau karena adanya ide yang baik tetapi yang bersangkutan kurang mampu untuk mempertahankannya.
4. Conflict Solving (memecahkan Masalah). Apabila timbul masalah atau konflik dalam organisasi, maka sudah menjadi kewajiban pemimpin untuk menyelesaikannya. Ia perlu mencari sumber dari konflik tersebut, dan menyelesaikannya dengan musyawarah untuk mufakat.

5. Decision Making (Pengambilan Keputusan). Keputusan yang dibuat hendaknya keputusan yang baik, tidak mengecewakan, tidak membuat frustrasi, yaitu keputusan yang dapat memberi keuntungan bagi banyak orang.
6. Critique (Kritik). Kritik disini sebagai proses mengevaluasi, menilai dan jika sesuatu yang telah diperbuat itu baik adanya maka tindakan serupa untuk masa-masa mendatang mungkin sebaiknya tetap dijalankan.

II.1.3. Fungsi Pemimpin

1. Fungsi Interpersonal (The Interpersonal Roles)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

- a. Sebagai Simbol Organisasi (Figurehead). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.
- b. Sebagai Pemimpin (Leader). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan maksimal.
- c. Sebagai Penghubung (Liaison). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

2. Fungsi Informasional (The Informational Roles)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.

- a. Sebagai Pengawas (Monitor). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
- b. Sebagai Penyebar (Disseminator). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
- c. Sebagai Juru Bicara (Spokesperson). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3. Fungsi Pembuat Keputusan (The Decisional Roles)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan, yaitu :

- a. Sebagai Pengusaha (Entrepreneurial). Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
- b. Sebagai Penghalau Gangguan (Disturbance Handler). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
- c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (Resource Allocator). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.
- d. Sebagai Pelaku Negosiasi (Negotiator). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya

(pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsifungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi Henry Mintzberg (Badeni, 2004:6).

II.1.4. Peranan Pemimpin

Seirama fungsi pemimpin yang perlu dilakukan para pemimpin, mereka memiliki tiga peran utama menurut Henry Mintzberg (Badeni, 2004:2) yang biasanya dijalankan oleh pimpinan dalam meningkatkan suatu kinerja atau manajemen dalam suatu organisasi, yang rinciannya sebagaimana pada tabel 1 :

Tabel 2.1
Peranan Pemimpin

<i>Interpersonal role</i> (Peranan pribadi)	<i>Decision making</i> (peranan pembuat keputusan)	<i>Informational role</i> (peranan sumber informasi)
<i>Figur head</i> , pemimpin adalah merupakan figur / contoh bagi organisasi	<i>Entrepreneur</i> , faktor keahlian yang harus dimiliki oleh pimpinan sesuai dengan level kepemimpinannya, seorang pemimpin harus mandiri, mempunyai keahlian.	<i>Monitor and Desiminator</i> , pemimpin harus mampu memonitor dan menyaring berbagai informasi guna kepentingan organisasi
<i>Leader</i> , pimpinan organisasi, mengarahkan, memberi perintah, bimbingan dan memberi petunjuk bagi anggota organisasi	<i>Disturbance handler</i> , pemimpin harus menghilangkan rintangan-rintangan yang dapat menghalangi jalannya organisasi	<i>Spoke person</i> , pemimpin harus berperan sebagai pembicara bagi organisasi
	<i>Resource Allocation</i> , memiliki Kewenangan dalam mengendalikan penggunaan sumber daya organisasi	
<i>Liaison</i> , pimpinan sebagai penghubung bagi organisasi, dan penghubung diantara atasan, bawahan	<i>Negotiator</i> , pemimpin berpartisipasi dalam kegiatan negosiasi dengan organisasi lain dan individu.	

Sumber : Henry Mintzberg (1973)

II.2. Kinerja

Kinerja (*performance*) berasal dari akar kata "*to perform*" yang mempunyai pengertian "*to do or carry out execute*" yang artinya "melakukan, menjalankan, melaksanakan" dan atau "*to execute or complete an undertaking*" yang artinya "melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab" (The Scibner Bantam English Dictionary (Sedarmayanti, 2011:259).

Arti kata *performance* merupakan kata benda (*noun*) di mana salah satu "arti adalah "*thing done*" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja terjemahan dari "*performance*", berarti :

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
4. *Performanse is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period* (Bernardian, John H. & Joyce E. A. Russell (Sedarmayanti, 2011:260). (Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula).
5. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara illegal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika”.

Kinerja adalah atribut psikologis yang tidak dapat diukur secara langsung. Menurut Suryabrata (Yusrizal, 2011:275) atribut psikologis tidak dapat diukur secara langsung, atribut psikologis hanya dapat diukur secara tidak langsung melalui respons yang dibuat oleh subjek pada waktu subjek dihadapkan kepada perangsang tertentu.

Sedangkan menurut Marihot Tua Efendi (Anoki, 2010:29) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

II.2.1. Kinerja Pegawai

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu performance yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh pegawai tersebut, selain itu performance yang ditunjukkan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang

penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja.

Performance atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauhmana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi menurut Armstorng Dan Baron, 1998:15 (Wibowo, 2012:2)

hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Dari pendapat di atas, dapat dijelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai baik perserorangan maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

II.3 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis.

Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis.

Rujukan penelitian pertama yaitu jurnal yang ditulis oleh Charolena jaishartine, Universitas Mulawarman, dengan judul peran kepala inspektorat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor inspektorat kabupaten malinau, yang menjelaskan bahwa studi lapangan ini berusaha untuk mengetahui peran kepala inspektorat dalam meningkatkan kinerja pegawainya.

Rujukan penelitian kedua yaitu jurnal Susanti bunga mahasiswa Universitas Sam Ratulangi pada tahun 2015 dengan judul Kinerja kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor camat tobelo selatan. Dalam penelitiannya peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti tidak jauh berbeda pada metode penelitiannya yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai studi kasus PKP2A II LAN Kota Makassar .

Untuk lebih jelas detail terhadap penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.2

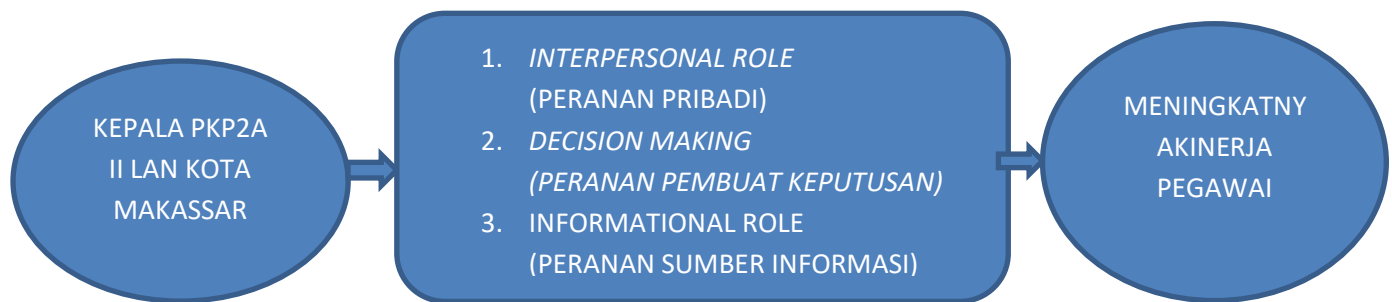
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang akan Dilakukan Penulis

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Keterangan
1	Charolena jaishartine (Universitas Mulawarman) Jenis karya ilmiah : Jurnal	peran kepala inspektorat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor inspektorat kabupaten malinau	mengetahui tentang peran Kepala Inspektorat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Inspektorat Kabupaten Malinau	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis penelitian : Deskriptif Kualitatif • Fokus Penelitian : Peran pemimpin, meningkatkan kinerja pegawai • Teknik pengumpulan data : Wawancara, observasi, dan dokumentasi
2	Susanti bunga Jenis karya ilmiah : Jurnal	Kinerja kepemimpinan camat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor camat tobelo selatan	mengetahui dan menggambarkan secara jelas tentang kepemimpinan Camat dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Tobelo Selatan	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis penelitian deskriptif kualitatif • Fokus Penelitian : Kinerja kepemimpinan dan kinerja pegawai. • Teknik pengumpulan data : Wawancara, observasi, dan dokumentasi
3	Penulis Reza Hafikar Jenis karya ilmiah : Skripsi	Peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai (Studi Kasus : PKP2A II LAN kota Makassar)	Untuk mengetahui peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis penelitian : Deskriptif Kualitatif • Fokus Penelitian : peran pemimpin <i>interpersonal role</i> , <i>Decision Making</i>, <i>Informational role</i>. • Teknik pengumpulan data : Wawancara, observasi, studi dokumen.

II.4 Kerangka Pikir

Dalam penelitian ini penulis mengangkat peran pemimpin yang dikemukakan Henry Mintzberg yaitu peran *interpersonal role*, *decision making*, *informational role*. Kerangka pikirnya digambarkan dalam tabel berikut

Gambar 1 : bagan kerangka pikir penelitian



Henry Mintzberg (1973)

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis . Proses dan makna (perspektif subjek) lebih ditonjolkan dalam penelitian kualitatif. Landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan.

III.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan suatu tempat atau wilayah dimana penelitian akan dilakukan. Adapun tempat penelitian yang akan dilakukan oleh penulis berlokasi di Kantor PKP2A II LAN Kota Makassar Jln. Raya Baruga No.48 Antang, Makassar, Sulawesi Selatan

III.3. Tipe dan Dasar Penelitian

Adapun tipe penelitiannya yaitu deskriptif kualitatif. Sedangkan jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Metode ini digunakan dengan pertimbangan bahwa metode ini relevan dengan materi penulisan skripsi, dimana penelitian yang dilakukan hanya bersifat deskriptif yaitu menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan penulis untuk mendapatkan data yang objektif dalam rangka mengetahui dan memahami peran pemimpin yang diterapkan oleh Kepala PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kota Makassar) dalam meningkatkan kinerja pegawai.

III.4. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi. Data yang diperoleh di lapangan akan dianalisis dengan teknik kualitatif. Data akan dianalisis dengan menggunakan sistem wawancara. Hasil analisisnya diuraikan secara deskriptif dengan memberikan gambaran mengenai peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai pada PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kota Makassar).

III.5. Informan Penelitian

Informan adalah orang yang benar-benar mengetahui atau pelaku yang terlibat langsung dengan permasalahan penelitian. Informan ini harus banyak pengalaman tentang penelitian, serta dapat memberikan pandangan tentang nilai-nilai, sikap, proses dan kebudayaan yang menjadi latar penelitian setempat. Adapun informan yang dimaksud adalah :

1. Kepala Bagian Administrasi PKP2A II LAN Makassar.
2. Kepala Sub Bagian Perencanaan dan evaluasi pelaporan
3. Kepala Sub Bagian Keuangan
4. Kepala Sub Bagian umum dan sumber daya manusia
5. Kepala Bidang Kajian kebijakan dan inovasi administrasi negara
6. Kepala Bidang pendidikan dan pelatihan aparatur
7. Kelompok jabatan fungsional
8. Beberapa pegawai dalam PKP2A II LAN Makassar

III.6. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan instrument pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara yang diajukan sifatnya tertutup, sehingga informan dapat memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan menjawab pertanyaan wawancara yang diajukan oleh penelitian pada jawaban yang telah disediakan. Untuk menentukan kriteria atau kategori penilaian pendapat informan maka lebih dahulu dibuatkan skala interval.

2. Observasi

Untuk melengkapi data yang diperoleh melalui hasil angket, maka penulis juga berupaya memperoleh informasi melalui kegiatan observasi selama pengumpulan data dilaksanakan. Dalam hal ini penulis perlu membaur dengan populasi di lokasi penelitian untuk memperoleh gambaran kenyataan tentang peran pemimpin yang diterapkan oleh Kepala PKP2A II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kota Makassar) dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi dimaksudkan untuk memperoleh data yang dapat mendukung penelitian, atau sebagai pelengkap penelitian ini, yaitu jumlah pegawai, jumlah dosen, jumlah mahasiswa, sarana dan prasarana dan fasilitas yang relevan dengan penelitian.

III.7. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis data ada 3 cara yaitu:

1. Reduksi data (*Data Reduction*), merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi. Reduksi data atau proses transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir tersusun. Jadi, dalam penelitian kualitatif, reduksi data tidak perlu mengartikannya sebagai kuantifikasi. Data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara, melalui seleksi ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan dalam suatu pola yang lebih luas, dan sebagainya.
2. Penyajian Data (*Data Display*), merupakan alur kedua yang penting dalam kegiatan analisis dalam penelitian kualitatif adalah penyajian data, yaitu sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Melalui data yang disajikan, kita melihat dan akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian-penyajian tersebut.
3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*conclusion Drawing/verification*), merupakan kegiatan analisis data yang ketiga dalam penelitian kualitatif yaitu, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal

didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali kelapangan mengumpulkan data. Maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

III.8. Fokus Penelitian

Fokus penelitian digunakan sebagai dasar dalam pengumpulan data untuk menyamakan pemahaman dan cara pandang terhadap karya ilmiah ini. Fokus penelitian merupakan penjelasan dari kerangka pikir. beberapa indikator yang sekaligus dijadikan sebagai fokus penelitian menggunakan teori Mintzberg (1973) mengemukakan tiga Peran pemimpin, yaitu :

1. *Interpersonal role* (Peranan pribadi)

Aktivitas-aktivitas yang sering dilakukan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada pemimpin. Status menghendaki pemimpin harus mau menerima undangan-undangan, mendatangi upacara-upacara, dan lain yang bersifat seremonial. Karena pemimpin mempunyai jabatan yang tinggi maka eksesnya pemimpin tersebut harus selalu mengadakan kontak tertentu pada pihak-pihak luar

- *Figurehead* : peran yang diperlukan untuk menjalankan sejumlah kegiatan yang bersifat legal dan social
- *Leader* : peran yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan
- *Liaison* : peran yang memelihara jaringan kontak luar yang memberikan informasi dan dukungan

2. *Decision making* (peranan pembuat keputusan)

Peranan ini membuat pemimpin harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan. Peranan pembuatan keputusan oleh pemimpin merupakan peranan yang tidak boleh tidak harus dijalankan, lagi pula peranan ini yang dapat membedakan antara pemimpin dengan pelaksana. Menurut sebagian orang pemimpin justru dibayar mahal adalah untuk membuat keputusan ini.

- *Entrepreneur* : peran yang mencari pembaharuan kesempatan dalam organisasi dan lingkungan serta memprakarsai proyek-proyek yang menimbulkan perubahan
- *Disturbance handler* : peran yang bertanggung jawab atas tindakan korektif bila organisasi menghadapi gangguan mendadak dan penting
- *Resource allocation* : peran yang bertujuan mengambil atau menyetujui keputusan organisasi yang penting
- *Negotiator* : peran yang bertanggung jawab mewakili organisasi pada perundingan utama

3. *Informational role* (peranan sumber informasi)

Peranan interpersonal meletakkan pemimpin pada posisi yang unik dalam hal mendapatkan informasi. Hubungan-hubungan keluar membawa padanya mendapatkan informasi yang spesial dari lingkungan luarnya, dan kegiatan-kegiatan kepemimpinan membuat pemimpin sebagai pusat informasi bagi organisasinya. Oleh karena itu sebagai kelanjutan dari peranan interpersonal

di atas Mintzberg merancang peranan kedua yakni yang berhubungan dengan informasi.

- *Monitor and dessinator* : peran yang menerima informasi sangat beraneka, berfungsi sebagai pusat saraf informasi luar dalam organisasi dan meneruskan informasi yang diterima dari luar atau dari bawahan lain kepada anggota organisasi
- *Spoke person* : peran yang meneruskan informasi kepada luar mengenai rencana, kebijakan, tindakan, dan hasil organisasi ; berfungsi sebagai pakar mengenai kinerja organisasi

BAB IV

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

IV. Gambaran Umum

Nama : PKP2A II Lembaga Administrasi Negara Kota Makassar

Alamat : Jln. Raya Baruga no.48 Kota Makassar

No. Telepon : (0411) 490106

IV.1. Visi Dan Misi PKP2A II Lembaga Administrasi Kota Makassar

- **Visi :**

Terdepan dalam inovasi administrasi negara di daerah

- **Misi :**

Memberikan kontribusi nyata yang inovatif dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik di daerah melalui :

- Perumusan saran kebijakan dalam bidang administrasi negara
- Pengkajian, penelitian, pengembangan dalam bidang administrasi negara
- Pembinaan dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan aparatur negara
- Perkonsultasian dan advokasi dalam bidang administrasi negara

Nilai-nilai Organisasi :

Nilai-nilai organisasi PKP2A II LAN makassar merujuk kepada motto LAN yang ditetapkan oleh para pendahulu yaitu “makarti bhakti nagari” yang mencerminkan semangat moral yang harus dimiliki oleh seluruh anggota organisasi yang diberi akronim KIIPP yaitu :

1. Komitmen : memegang teguh sepenuh hati dan berjanji melaksanakan tugas menurut tujuan, norma dan nilai organisasi
 - Menyatukan tujuan individu dengan nilai organisasi
 - Mempersatukan organisasi
 - Bekerja keras untuk organisasi
 - Disiplin dalam menjalankan tugas dan kewajiban
2. Integritas : membangun kepercayaan dan perilaku terpuji dalam organisasi
 - Jujur dalam setiap tindakan
 - Bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas
 - Menaati kode etik organisasi serta berperilaku terpuji
 - Menjaga kesesuaian antara kata dan perbuatan
 - Menjaga citra organisasi
3. Inovasi : menemukan dan mengembangkan ide-ide dan metode kerja baru yang bermanfaat bagi organisasi dalam iklim yang kondusif
 - Selalu berpikir kreatif
 - Membiasakan berbagi ide
 - Berani mencoba sesuatu yang baru
 - Bersikap terbuka dan toleran terhadap kritikan dan saran orang lain
 - Menumbuhkan semangat belajar
 - Meningkatkan rasa percaya diri
4. Profesional : memiliki wawasan yang mendalam dan kemampuan kerja yang handal sesuai bidang tugasnya dengan tetap menaati tuntutan etika kerja dan obyektifitas untuk mencapai kinerja terbaik

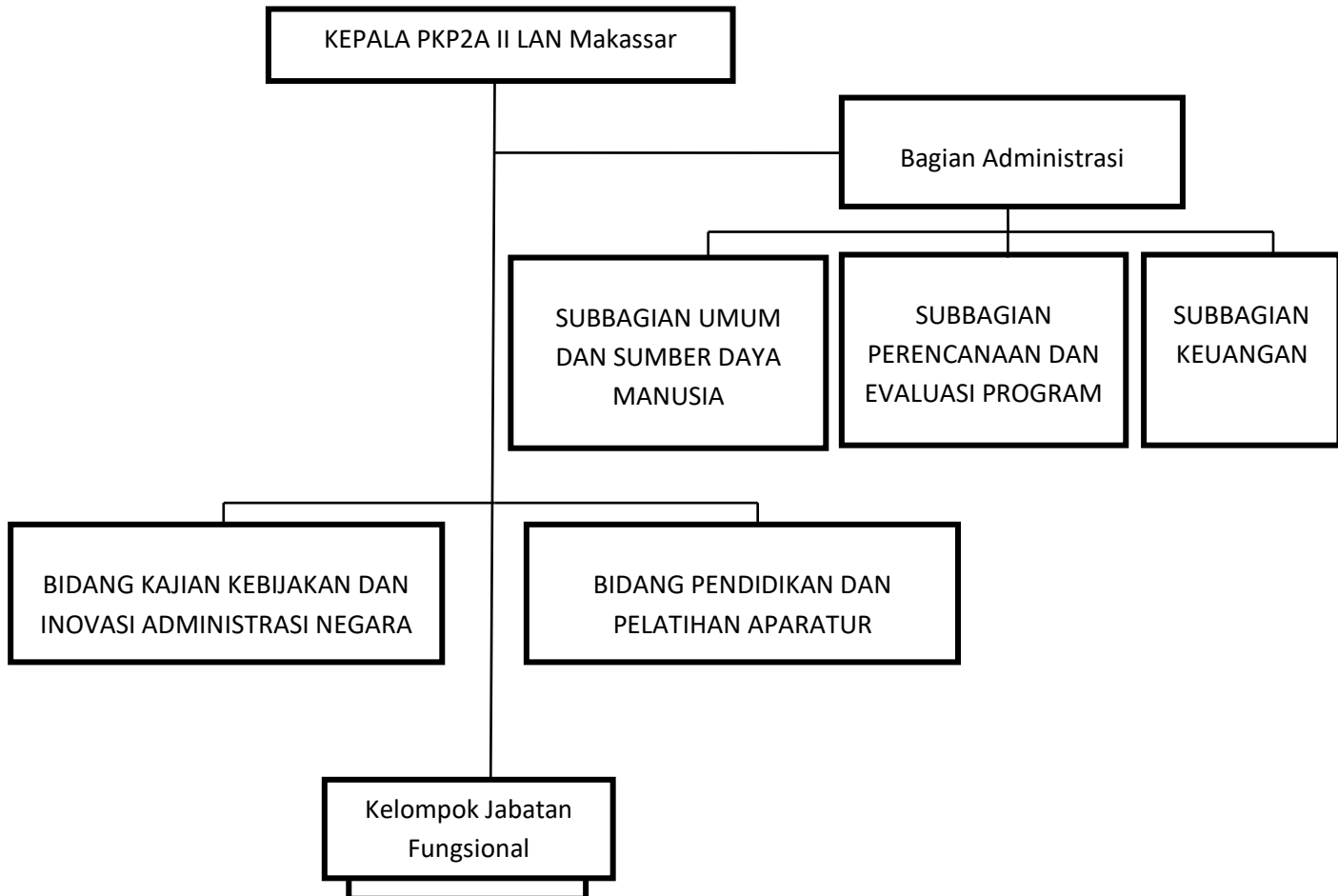
- Selalu belajar untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan dan keahliannya
 - Mampu mengidentifikasi dan mengantisipasi permasalahan di bidang tugas
 - Mampu memberikan solusi terhadap berbagai permasalahan di bidang tugasnya
 - Bekerja berdasarkan prinsip kehati-hatian
 - Mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dan berkualitas
 - Mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal
5. Peduli : membuka diri dan hati demi kebahagiaan dan kesejahteraan bersama dengan memperlakukan manusia, organisasi dan lingkungan secara martabat
- Peka terhadap permasalahan dan kebutuhan orang lain, organisasi dan lingkungan
 - Berempati kepada mereka yang mengalami kesulitan dan kebahagiaan
 - Saling menghargai dan menghormati
 - Menolong dengan ikhlas
 - Memelihara dan menjaga lingkungan dan peralatan kerja
 - Membiasakan senyum, salam dan sapa.

IV.2. Struktur organisasi PKP2A II LAN Kota Makassar

Susunan Organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Takalar terdiri atas :

1. Kepala PKP2A II LAN Makassar
2. Bagian Administrasi
 - Sub bagian perencanaan dan evaluasi program
 - Sub bagian keuangan
 - Sub bagian umum dan sumber daya manusia
3. Bidang kajian kebijakan dan inovasi administrasi negara
4. Bidang pendidikan dan pelatihan aparatur
5. Kelompok jabatan fungsional

**STRUKTUR ORGANISASI PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR
II LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA (PKP2A II LAN) KOTA MAKASSAR TAHUN 2017**



IV.3. Tugas Pokok Dan Fungsi Jabatan PKP2A II LAN Makassar

Agar dapat menjalankan fungsi dan tugas, PKP2A II LAN Makassar memiliki struktur organisasi. Struktur ini menggambarkan bagaimana potensi dan tanggung jawab masing-masing personel yang terlibat dalam instansi ini. Struktur ini diharapkan mampu membantu berbagai aktivitas dalam lingkungan kantor.

Tugas dan fungsi masing-masing bidang dan seksi antara lain :

1. Kepala PKP2A II

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 Peraturan presiden nomor 57 tahun 2013 tentang Lembaga administrasi negara mengatakan bahwa “kepala mempunyai tugas memimpin LAN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya”.

2. Bagian Administrasi

Bagian administrasi mempunyai tugas melaksanakan pemberian dukungan teknis dan administratif kepada pusat dan kelompok jabatan fungsional di lingkungannya serta pengelolaan dan pelayanan informasi

Dalam melaksanakan tugas bagian administrasi menyelenggarakan fungsi :

- a. Pelaksanaan kordinasi dalam penyusunan rencana dan program
- b. Pelayanan ketatausahaan dan kerumahtanggaan
- c. Pengelolaan sumber daya manusia dan penyiapan bahan di bidang hukum
- d. Pelayanan kehumasan dan keprotokolan
- e. Pengelolaan keuangan
- f. Pengeloalaan kerasipan
- g. Pengelolaan kepustakaan

- h. Pengelolaan barang milik negara
- i. Pelayanan teknis administratif kepada pusat dan pejabat fungsional di lingkungannya

Bagian administrasi terdiri dari :

- a. Sub bagian perencanaan dan evaluasi program mempunyai tugas menyiapkan bahan rencana program dan anggaran, penyusunan laporan, pemantauan dan evaluasi
- b. Sub bagian keuangan mempunyai tugas melakukan administrasi keuangan yang meliputi pembedaharaan, verifikasi, dan akuntansi
- c. Sub bagian umum dan sumberdaya manusia mempunyai tugas melakukan pelayanan urusan kerumahtanggaan, keamanan, penyiapan bahan, di bidang hukum, protokol dan humas, kearsipan, perpustakaan, perlengkapan, perjalanan dinas, pengelolaan barang milik negara, pengadaan barang dan jasa dan sumber daya manusia.

3. Kepala bidang kajian kebijakan dan inovasi administrasi negara

Kepala bidang kajian kebijakan dan inovasi administrasi negara mempunyai tugas pelaksanaan kajian kebijakan dan inovasi administrasi negara, administrasi pembinaan jabatan fungsional analisis kebijakan berdasarkan kebijakan Deputy I serta pengembangan sistem informasi di bidangnya

4. Kepala bidang pendidikan dan pelatihan aparatur

Kepala bidang pendidikan dan pelatihan aparatur mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan prajabatan, kepemimpinan, teknis dan fungsional, administrasi pembinaan pendidikan dan pelatihan dan

widyaiswara berdasarkan kebijakan Deputi II serta melaksanakan pengolahan informasi dibidangnya

5. Kelompok jabatan fungsional

Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai bidang keahlian dan keterampilan fungsional masing-masing berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh pemimpin unit kerjanya.

- Kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahlian dan keterampilan masing-masing
- Setiap kelompok jabatan fungsional dikoordinasikan oleh seorang pejabat fungsional senior yang ditunjuk oleh kepala pusat atau kepala biro dan atau kepala bidang
- Jumlah jabatan fungsional ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja
- Jenis dan jenjang jabatan fungsional diatur berdasarkan perundang-undangan yang berlaku

IV.4. Data Pegawai PKP2A II LAN kota makassar

PKP2A II LAN Makassar didukung oleh 67 orang pegawai yang berdedikasi tinggi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Mereka berkomitmen untuk bekerja dengan berlandaskan pada nilai-nilai dasar budaya kerja yang telah disepakati yaitu Komitmen, Integritas, Inovatif, Peduli dan Profesional. Mereka tersebar ke

dalam Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara, Bidang Diklat Aparatur, dan Bagian Administrasi, yang dipaparkan dalam tabel dibawah :

Tabel 4.1
Pegawai PKP2A II LAN Makassar berdasarkan Jabatan fungsional dan struktural

Jabatan struktural		Jabatan fungsional	
Eselon	Jumlah	Nama Jabatan	Jumlah
<ul style="list-style-type: none"> - Eselon II - Eselon III - Eselon IV 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 orang - 3 orang - 3 orang 	<ul style="list-style-type: none"> - Widyaiswara - Analisi Kepega. - Pustakawan - Pranata humas - Peneliti - Pranata komputer - Perawat 	<ul style="list-style-type: none"> - 12 orang - 2 orang - 3 orang - 2 orang - 7 orang - 1 orang - 2 orang
Jumlah	7 orang	Jumlah	29 orang

Sumber : PKP2A II LAN MAKASSAR, 2017

Tabel 4.2
Pegawai PKP2A II LAN Makassar berdasarkan tingkat pendidikan formal dan pangkat

Pendidikan		Pangkat / golongan	
Pendidikan	Jumlah	Pangkat/gol.	jumlah
<ul style="list-style-type: none"> - S3 - S2 - S1 - D-III - SLTA - SLTP 	<ul style="list-style-type: none"> - 5 orang - 26 orang - 16 orang - 7 orang - 12 orang - 1 orang 	<ul style="list-style-type: none"> - Pembina utama / IV.e - Pembina utama madya / IV.d - Pembina utama muda / IV.c - Pembina Tk. I IV/b - Pembina / IV.a - Penata Tk.I / III.d - Penata / III.c - Penata muda Tk.I / III.b - Penata muda / III.a - Pengatur Tk.I / II.d - Pengatur / II.c - Pengatur muda Tk.1 / II.b - Pengatur muda / II.a 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 orang - 1 orang - 2 orang - 4 orang - 3 orang - 6 orang - 7 orang - 13 orang - 12 orang - 6 orang - 9 orang - 2 orang - 1 orang
Jumlah	67	Jumlah	67

Sumber : PKP2A II LAN MAKASSAR, 2017

Sedangkan, jumlah pegawai yang PNS berdasarkan kualifikasi unit kerja yaitu :

Tabel 4.3
Pegawai PKP2A II LAN Makassar berdasarkan unit kerja

Kapus	Bagian administrasi	Bidang diklat aparatur	Bidang kajian dan inovasi
1 orang	35 orang	20 orang	11 orang

Sumber : PKP2A II LAN MAKASSAR, 2017

Berdasarkan data diatas, pegawai yang mempunyai jabatan struktural berjumlah 7 orang dan pegawai yang menjabat jabatan fungsional berjumlah 29 orang, sedangkan berdasarkan pendidikan pegawai yang berada di PKP2A II LAN Makassar yang berpendidikan S2 hanya 26 orang, ini menyatakan bahwa perlunya peningkatan pendidikan pegawai di PKP2A II LAN Makassar yang dimana masih adanya pegawai yang berpendidikan SLTP dan SLTA

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

V.I. Peran pemimpin dalam *interpersonal role* (peranan pribadi)

- a. ***Figurehead*** : peran yang diperlukan untuk menjalankan sejumlah kegiatan yang bersifat legal dan social.

Dalam peran ini peran pemimpin kepala PKP2A II LAN Makassar menjalankan perannya sebagai *figurehead* dimana kepala PKP2A II LAN Makassar rajin dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bersifat legal dan sosial seperti upacara bertindak sebagai pemimpin upacara bersama pegawai-pegawai PKP2A II LAN Makassar setiap hari senin dan menghadiri undangan-undangan dari organisasi-organisasi publik yang mengundangnya sebagai pembicara atau pemateri

Wawancara tentang peran *figurehead* :

Menurut R sebagai Kepala Bagian Administrasi PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“Setiap hari senin itu bapak pasti menghadiri upacara bersama hari senin selama beliau memimpin, beliau tidak pernah tidak menghadiri upacara dan terkait dengan undangan-undangan dari luar ataupun dari dalam beliau juga pasti menghadirinya namun terkadang undangan beliau sebagai pemateri biasanya ada yang bertabrakan jadi beliau yang memilih undangan salah satunya.

(Wawancara pada tanggal 3 mei 2017)

Menurut NR sebagai pegawai PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“ketika ada kegiatan yang diselenggarakan di kantor beliau pasti turut hadir meramaikan kegiatan tersebut seperti kegiatan go green, go cycling setiap

hari minggu pasti beliau hadir, dan beliau juga senantiasa mengajak kami ketika ada kegiatan seperti itu.”

(wawancara pada tanggal 3 mei 2017)

Dari kutipan wawancara tersebut memaparkan bahwa peran pimpinan kepala PKP2A II LAN Makassar sebagai *figurehead* dijalankan dengan sangat baik dimana untuk meningkatkan kinerja pegawainya dia harus memberi contoh kepada pegawainya untuk menjalankan organisasi dengan sungguh-sungguh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala PKP2A II LAN Makassar dalam menjalankan peran pemimpin bersifat interpersonal yang diukur berdasarkan figur sudah cukup baik. Terbukti kepala PKP2A II LAN Makassar dapat menjalankan perannya sebagai *figurehead*, yakni peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.

b. *Leader* : peran yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan

Dalam peran ini peran pemimpin kepala PKP2A II LAN Makassar menjalankan perannya sebagai *Leader* yang dimana kepala PKP2A II LAN Makassar terus melakukan motivasi terhadap pegawai-pegawai yang ditemuinya dan mengawasi kemajuan pegawainya serta memberikan pengarahan yang efektif bagi pegawainya.

Wawancara tentang peran *leader* :

Menurut Z sebagai Kepala Sub Bagian Umum dan Sumber Daya Manusia PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“Kami disini setiap ketemu dengan beliau pasti selalu mengatakan kepada kami kerja yang ikhlas, kerja yang profesional, selalu lakukan inovasi dalam menjalankan tupoksi dan itulah yang kami beliau memotivasi diri kami sebagai bawahannya untuk bekerja lebih baik.”

(wawancara pada tanggal 3 mei 2017)

Menurut RH sebagai pegawai PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“ketika kami sedang bekerja dan mengalami kendala beliau. Beliau sangat mudah ditemui dan memberi kami bimbingan untuk menghadapi kendala tersebut dan juga beliau memberikan kami petunjuk-petunjuk yang bisa berguna bagi pekerjaan kami, seperti melakukan kerja sama”

(wawancara pada tanggal 3 mei 2017)

Dari kutipan wawancara tersebut membuktikan bahwa peran *leader* dijalankan dengan baik oleh kepala PKP2A II LAN Makassar karena dalam peran *leader* lah pemimpin bisa memotivasi pegawainya sehingga kinerja pegawai bisa meningkat.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwasanya dalam menjalankan perannya pemimpin bersifat interpersonal yang diukur berdasarkan pemimpin sebagai penggerak sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan oleh kepala PKP2A II LAN Makassar dalam menggerakkan bawahannya.

c. *Liasion* : peran yang memelihara jaringan kontak luar yang memberikan informasi dan dukungan

Dalam peran ini pemimpin PKP2A II LAN Makassar menjalankan perannya *liasion* yang artinya kepala PKP2A II LAN Makassar selalu menjaga komunikasi dengan organisasi-organisasi yang lain.

Wawancara tentang peran *liasion*

Menurut N sebagai Kepala Sub Bagian Perencanaan Dan Evaluasi Program PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“Beliau melakukan peran tersebut dengan melakukan interaksi dengan teman sejawat, staf dan orang-orang lain yang berada di luar lembaga ini, untuk mendapatkan informasi, karena lembaga ini tidak berdiri sendiri maka pasti beliau banyak berhubungan dengan sejumlah individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada diluar lembaga.”

(wawancara pada tanggal 3 mei 2017)

Menurut NF sebagai pegawai PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“sangat betul, beliau ketika kami sedang rapat beliau melakukan seperti itu dia menjadi penghubung antara kami dengan kepala-kepala bidang yang ada disini. Dan semuanya diberikan kesempatan untuk menyatakan pendapat.”

(wawancara pada tanggal 3 mei 2017)

Dari kutipan wawancara tersebut membuktikan bahwa kepala PKP2A II LAN Makassar menjalankan peran *liasion* dalam memimpin sebuah lembaga yang dimana peran ini membangun dan memelihara kontak dalam dan diluar organisasi untuk memberikan informasi kepada pegawai-pegawainya sehingga informasi yang didapatkan bisa menjadi dukungan menjalankan tupoksi sebagai pegawai sehingga meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa Peran pemimpin bersifat interpersonal yang diukur berdasarkan peran pemimpin sebagai penghubung sudah cukup baik dilaksanakan oleh kepala PKP2A II LAN Makassar, dibuktikan dengan terjalinnya kerjasama yang baik sesama pegawai.

V.II. peran pemimpin dalam *Decison Making* (peranan membuat keputusan)

- a. *Entrepreneur* : peran yang mencari pembaharuan kesempatan dalam organisasi dan lingkungan serta memprakarsai proyek-proyek yang menimbulkan perubahan**

Dalam peran ini kepala PKP2A II LAN Makassar diharapkan menjalankan perannya seperti mengedintifikasi ide-ide pembaruan yang berfungsi untuk lembaga dan menerapkannya sehingga muncul inovasi-inovasi dalam PKP2A II LAN Makassar.

Wawancara tentang peran *entrepreneur* :

Menurut SN sebagai Kepala Sub Bagian Keuangan PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“Beliau selalu mendorong para rekan-rekan pegawai untuk membuat inovasi-inovasi dan beliau juga turut mengeluarkan ide-idenya dan langsung dikatakan kepada kami apabila beliau menganggap itu penting untuk langsung dilaksanakan seperti membuat lingkungan kerja kami nyaman dan santai apabila beliau melihat pegawainya saat bekerja terlihat kaku beliau pasti biasanya membuat semacam pengumuman bahwa hari minggu nanti akan ada lomba-lomba tiap bidang untuk membuat kami lebih bersemangat lagi.”

(Wawancara pada tanggal 9 mei 2017)

Menurut NY sebagai pegawai PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“ketika ada kegiatan-kegiatan di kantor beliau sangat berperan aktif dan kegiatan-kegiatan yang bersifat santai bisa menyemangati kami pasti beliau menyetujuinya dan hampir setiap minggu pada hari minggu pagi beliau pasti melakukan kegiatan apa saja bersama-sama kami di kantor ”

(Wawancara pada tanggal 9 mei 2017)

Dari kutipan wawancara tersebut membuktikan bahwa peran *entrepreneur* dijalankan dengan baik oleh kepala PKP2A II LAN Makassar karena peran ini

sangat berpengaruh pada kinerja pegawai dengan menjalankan peran ini pegawai bisa meningkatkan kinerjanya karena perlunya membuat inovasi-inovasi dalam bekerja sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai.

b. *Disturbance handler* : peran yang bertanggung jawab atas tindakan korektif bila organisasi menghadapi gangguan mendadak dan penting

Dalam peran ini kepala PKP2A II LAN Makassar menjalankan perannya sebagai *disturbance handler* yang dimana kepala PKP2A II LAN Makassar langsung berkaitan bila ada gangguan-gangguan yang muncul yang bisa berakibat langsung pada lembaga.

Wawancara tentang peran *disturbance handler* :

Menurut L sebagai Kepala Bidang Kajian Kebijakan Dan Inovasi Administrasi Negara PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“Beliau pasti seperti itu setiap ada masalah-masalah lembaga pasti beliau sangat bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut. Biasanya masalah yang terjadi apabila ada pegawai yang berkonflik sesama pegawai beliau pasti mencari jalan keluar yang strategis.”

(Wawancara pada tanggal 9 mei 2017)

Menurut AS sebagai pegawai PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“setiap rapat beliau pasti menanyakan apa-apa saja kendala yang dihadapi dan beliau juga bersama-sama dengan kami langsung mencari jalan keluar untuk menghilangkan kendala tersebut.”

(Wawancara pada tanggal 9 mei 2017)

Dari kutipan wawancara tersebut memaparkan bahwa peran pimpinan kepala PKP2A II LAN Makassar sebagai *disturbance handler* dilakukan dengan

sangat baik dimana untuk meningkatkan kinerja pegawainya butuh peran pemimpin yang bisa bertugas untuk mengamankan jalannya kegiatan lembaga dan menjaga kekondusifan dalam suatu lembaga

c. *Resource allocation* : peran yang bertujuan mengambil atau menyetujui keputusan organisasi yang penting

Dalam peran ini kepala PKP2A II LAN Makassar menjalankan sebagai peran *resource allocation* yang dimana peran ini bertujuan untuk mengambil suatu tindakan yang penting untuk organisasi dan memiliki kewenangan dalam mengendalikan penggunaan sumber daya organisasi

Menurut S sebagai Kepala Bidang Diklat dan Aparatur PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“Menurut saya beliau beliau bertanggung jawab untuk memutuskan siapa mendapat apa dalam lembaga ini, sumber daya yang penting ialah waktu menurut beliau seperti bagaimana beliau bisa membagi waktunya dalam mengelola lembaga ini untuk mendesain struktur organisasi dan pola hubungan yang bisa menentukan bagaimana pekerjaan dibagi dan dikordinasikan”

(Wawancara pada tanggal 9 mei 2017)

Menurut LS sebagai pegawai PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“beliau sudah tau mengendalikan lembaga ini lewat pembagian sumber daya yang dimilikinya penempatan pegawai menurut saya sudah tepat dan sesuai beban kerja tiap bidang dan beliau pasti melakukan penyegaran di setiap bidang ketika diperlukan.”

(Wawancara pada tanggal 9 mei 2017)

Dari kutipan wawancara tersebut membuktikan bahwa kepala PKP2A II LAN Makassar menjalankan peran *resource allocation* yang dimana peran ini peran yang tidak boleh tidak harus dijalankan karena peran ini berkaitan langsung

dengan proses pembuatan keputusan yang berhubungan langsung dengan kinerja pegawai.

d. *Negotiator* : peran yang bertanggung jawab mewakili organisasi pada perundingan utama

Dalam peran ini Kepala PKP2A II LAN Makassar diharapkan bisa menjadi peran yang menghubungkan suatu organisasi dengan organisasi lainnya apabila lembaga ini membutuhkan informasi dari organisasi-organisasi yang lain.

Wawancara tentang *negotiator*

Menurut S sebagai pegawai PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“Beliau selalu menyuruh kami untuk aktif berpartisipasi dalam suatu rapat kerja, karena menurut saya beliau dalam keadaan seperti itu akan bertindak sebagai pemimpin untuk membicarakan segala hal perkara yang diagendkan dalam rapat tersebut, proses seperti inilah yang biasa terjadi pada saat kami rapat dengan pimpinan kami”

(Wawancara pada tanggal 9 mei 2017)

Menurut Abn sebagai pegawai PKP2A II LAN makassar mengatakan bahwa :

“saya melihat beliau selalu berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kami dan bernegosiasi kepada kami tentang masalah kinerja kami. ”

(Wawancara pada tanggal 9 mei 2017)

Dari kutipan wawancara tersebut bisa diketahui bahwa Kepala PKP2A II LAN Makassar menjalankan peran *negotiator* yang dimana Kepala PKP2A II LAN Makassar berpartisipasi langsung dalam kegiatan negoisasi dengan organisasi lain dan individu

V.III. Peran pemimpin dalam *informational role* (peranan sumber informasi)

- a. ***Monitor and dessinator*** : peran yang menerima informasi sangat beraneka, berfungsi sebagai pusat saraf informasi luar dalam organisasi dan meneruskan informasi yang diterima dari luar atau dari bawahan lain kepada anggota organisasi

Dalam peran ini kepala PKP2A II LAN makassar menjalankan perannya sebagai *monitor and dessinator* dimana Kepala PKP2A II LAN Makassar memilah informasi dari luar organisasi dan memberikan informasi yang dapat berguna bagi lembaga untuk disampaikan kepada pegwaianya.

Wawancara tentang *monitor and dessinator*

Menurut H sebagai salah satu Pegawai PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“Beliau selalu memantau atau mengumpulkan informasi dari pegawainya seperti langsung bertanya kepada kami dan apabila informasi tersebut dianggap penting bagi organisasi beliau langsung mengatakan kepada kita semua atau menyuruh kami menyampaikan kepada teman-teman yang lain.”

(Wawancara pada tanggal 16 Mei 2017)

Dari kutipan wawancara tersebut bisa diketahui bahwa dengan menjalankan peran *monitor and dessinator* kepala PKP2A II LAN makassar dapat mengetahui keadaan lembaga dengan baik dan bisa mengetahui langsung masalah-masalah internal dalam pegawai sehingga bermanfaat bagi kinerja pegawainya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pemimpin bersifat informasial yang diukur berdasarkan peran pemimpin sebagai pemantau sudah cukup baik.

Terbukti kepala PKP2A II LAN makassar mampu menjalankan peran sebagai pemantau pada setiap aktifitas. Dan dari peran pemimpin bersifat informasial yang diukur berdasarkan peran pemimpin sebagai pemberi informasi sudah cukup baik. Hal ini terlihat dalam melakukan penyampaian informasi dari luar ke dalam organisasinya, dan informasi yang berasal dari bawahan atau stafnya ke bawahan atau staf lainnya.

b. *Spoke person* : peran yang meneruskan informasi kepada luar mengenai rencana, kebijakan, tindakan, dan hasil organisasi ; berfungsi sebagai paka mengenai kinerja organisasi

Dalam peran *spoke person* pemimpin diharapkan bisa menyampaikan informasi organisasinya kepada organisasi diluar

Wawancara tentang *spoke person*

Menurut P sebagai pegawai PKP2A II LAN Makassar mengatakan bahwa :

“Beliau biasanya menyampaikan ke organisasi lain tentang PKP2A II LAN makassar ketika beliau diundang sebagai pembicara atau pemateri di organisasi tersebut beliau pasti menyampaikan rencana,kebijakan, dan kinerja organisasi.”
(Wawancara pada tanggal 16 Mei 2017)

Dari kutipan wawancara tersebut bisa dipastikan bahwa kepala PKP2A II LAN makassar menjalankan peran *spoke person* dalam peran ini juga pegawai bisa mengetahui sebagaimana kinerja pegawai tersebut dalam lembaga sehingga pegawai tersebut bisa meningkatkan kinerjanya.

V.IV. Kinerja pegawai

Kinerja atau prestasi kerja (performance) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Dengan demikian kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok, bagaimana mutu kerja, ketelitian dan kerapian kerja, penugasan dan bidang kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, inisiatif dan kreativitas, disiplin, dan semangat kerja. Kinerja pegawai juga dapat diwujudkan melalui beberapa faktor, yaitu : kerjasama, Inisiatif, Tanggungjawab, Kedisiplinan, mutu pekerjaan /hasil.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai PKP2A II LAN makassar sudah meningkat dan cukup baik dilaksanakan oleh para pegawai. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau, sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja yang optimal. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa.

Target kinerja PKP2A Tahun 2016 dilihat dalam dokumen perencanaan PKP2A II LAN (RENSTRA), Peraturan Kepala LAN No. 12 Tahun 2016 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama Lembaga administrasi Negara dan dokumen Perjanjian Kinerja. Dari 8 IKU yang ditetapkan melalui Peraturan Kepala LAN No. 12 Tahun 2015, lima diantaranya menjadi target capaian kinerja 2016 yang

diperjanjikan dalam perjanjian kinerja tahun 2015 dan target ini mewakili tiga dari lima misi yang diemban oleh PKP2A II LAN. Setelah dilakukan penilaian di awal tahun 2016, dari lima IKU yang diperjanjikan oleh Kepala PKP2A II LAN secara keseluruhan kinerja PKP2A II LAN telah memenuhi target yang diperjanjikan. Berikut ini gambaran capaian kinerja PKP2A II LAN Tahun 2016:

Tabel 5.1
Target dan capaian kinerja PKP2A II LAN

Sasaran program	Indikator kinerja	Target	Capaian	%
meningkatkan pengembangan dan praktek inovasi administrasi negara di daerah	Jumlah kementrian/lembaga/ skpd/ desa yang memanfaatkan inovasi administrasi negara LAN	2 daerah/ skpd/ desa	11 Skpd	100%
Meningkatnya kualitas rekomendasi kebijakan	Jumlah rekomendasi kebijakan yang menjadi wacan publik	1 rekomendasi	1 rekomendasi	100%
	Jumlah terbitan jurnal/ majalah di bidang kajian administrasi negara	2 terbitan jurnal	2 terbitan jurnal	100%
Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN melalui diklat	Persentase lulusan diklat kepemimpinan dengan predikat memuaskan	75%	78,5 %	105%
	Presentase alumni diklat kepemimpinan yang menerepkan inovasi / proyek perubahan	75%	95,80%	127,73%
	Tingkat kepuasan penyelenggaraan pelatihan	Memuaskan	Memuaskan	100%

	PKP2A II LAN			
	Jumlah badan diklat yang dibina	5 badan	11	220%
Terwujudnya peningkatan kelembagaan, ketatalaksanaan, sarana dan prasarana, SDM aparatur PKP2A II LAN yang profesional serta akuntabilitas negara	Skor penilaian akuntabilitas kinerja PKP2A II LAN	75	62,67	83.56

Sumber: bagian umum dan sumber daya manusia PKP2A II LAN kota Makassar

BAB VI

PENUTUP

VI.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Peran Kepala PKP2A II LAN Makassar dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor PKP2A II LAN Makassar senantiasa melakukan perannya sebagai *interpersonal role*, *decision making* dan *informational role* dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor PKP2A II LAN Makassar penulis jelaskan dibawah ini
 - a. Kepala PKP2A II LAN Makassar secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan *decision making* terhadap anggotanya supaya pegawainya dapat mengetahui dari apa yang telah di berikan oleh Kepala PKP2A II LAN Makassar guna untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor PKP2A II LAN Makassar, yang dilakukan Kepala PKP2A II LAN Makassar dalam mengambil kebijakan kepada pegawainya yaitu Kepala PKP2A II LAN Makassar selalu turun kantor awal dari para pegawainya dan pulang Kantor terakhir dari para pegawainya. Selaku Kepala PKP2A II LAN Makassar tidak memaksa artinya mereka bisa melihat apa yang di berikan oleh Kepala PKP2A II LAN Makassar kepada bawahannya dapat ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan bersama.
 - b. Kepala PKP2A II LAN Makassar menjalankan peran *interpersonal role* (peranan pribadi) mampu memberikan bantuan secara terus-menerus

serta mampu memfasilitasi untuk kelancaran kegiatan-kegiatan guna mempercepat suatu proses untuk mencapai output tertentu. Yang dilakukan Kepala PKP2A II LAN Makassar sebagai fasilitator jika tim ada kesulitan komunikasi maka Kepala PKP2A II LAN Makassar sebagai leader akan turun langsung ke bagian-bagian yang terkait. Dan itu didukung oleh bawahannya karena tidak sembarangan orang dan selaku Kepala PKP2A II LAN Makassar akan memetakan siapa yang punya potensi, karena akan menggunakan sumber dana, sumber daya dan waktu. Kepala PKP2A II LAN Makassar selaku pemimpin mampu mengelola sumber daya yang ada ini secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

- c. Kepala PKP2A II LAN Makassar sebagai *informational role* (peranan sumber informasi) menanyakan pendapat kepada pejabat struktural, setelah mendapatkan suatu keputusan yang sama maka baru pada seluruh pegawai, sehingga ada kontribusi dalam pengambilan keputusan itu. Selaku Kepala PKP2A II LAN Makassar yang dilakukan dengan manajemen konflik, manajemen konflik itu digunakan untuk mendorong dan meningkatkan kinerja. Yang akan dilakukan adalah mediasi, menjembatani antara kepentingan yang berbeda untuk menyatukan kinerja yang baik dalam suatu organisasi.

- 2. Adapun faktor yang mendukung terlaksananya peningkatan kinerja pegawai yaitu kejujuran, integritas, objektivitas (tidak memihak), independensi, kapabilitas dan mau di ajak untuk maju.

VI.2. SARAN

Berdasarkan dari hasil kesimpulan dari pembahasan di atas maka penulis memberikan beberapa saran-saran sebagai berikut :

1. Peran Kepala PKP2A II LAN Makassar dalam meningkatkan kinerja pegawainya masih ada saja anggota-anggota di dalam organisasi tersebut yang tidak disiplin seperti tidak tepat turun kantor, dan maka ada salah satu dari pegawai yang ada di PKP2A II LAN Makassar tidak turun kantor selama beberapa hari dan juga tidak melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, maka selaku Kepala PKP2A II LAN Makassar harus segera menanganinya. Saran dari penulis yaitu bagi pegawai yang tidak menjalankan suatu pekerjaannya dengan baik atau tidak mematuhi peraturan yang ada sebagaimana mestinya, maka selaku Kepala PKP2A II LAN Makassar harus segera menindak lanjuti dengan memberikan sanksi seperti sanksi ringan, sanksi sedang dan sanksi berat sesuai dengan pelanggarannya.
2. Di dalam faktor pendukung peran Kepala PKP2A II LAN Makassar dalam meningkatkan kinerja pegawainya memang harus mengutamakan kejujuran, karena jika sudah tidak jujur maka semua pekerjaan tidak akan berjalan dengan baik sesuai dengan yang ingin di capai. Saran dari saya yaitu tidak hanya anggota saja tapi Kepala PKP2A II LAN Makassar selaku pemimpin harus membiasakan sikap yang jujur, karena kejujuran merupakan faktor yang mendukung terlaksananya peningkatan kinerja pegawai. Dan di dalam faktor penghambat perlu perubahan menseset yaitu tata pikir, tata sikap, tata tindak dan tata bicara yang perlu di perbaiki lagi dengan saling mengintrospeksi diri masing-masing untuk menyatukan suatu

pendapat dan keinginan yang ingin di capai bersama-sama oleh semua para pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Badeni. 2014. ***“Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi”***. Bandung: Alfabeta
- Fakih, Aunur Rohim dan Wijayanto, lip. 2001. ***“Kepemimpinan Islam”***. Yogyakarta: UII Press Yogyakarta
- Rahmi, Sri. 2014. ***“Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi”***. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Sedarmayanti. 2011. ***“Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil”***. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2006. ***“Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, Dan Implementasi”***. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Wibowo. 2010. ***“Manajemen Kinerja”***. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers
- Kartono, Kartini. 2002. ***“Pemimpin dan kepemimpinan”***. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Moleong, Lexy J. 2007. ***“metodologi penelitian kualitatif.”*** Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 1995. ***“Kepemimpinan yang Efektif”***. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari, 2003. ***“Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi”***. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutarto. 2001. ***“Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi”***. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Siagian, Sondang. P.2003. ***“Teori dan Praktek Kepemimpinan”***. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Jurnal

- Farzien, Armhela, Dkk. ***“Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepagawaian Daerah Kota Malang)”***. Jurnal Administrasi Publik (JAP), Volume 2 No. 4
- Juliani, Retno Djohar. 2016. ***“Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kemampuan Motivasi, Membangun Hubungan Yang***

Efektif, Merencanakan Dan Menerapkan Perubahan Dalam Organisasi". Majalah Ilmiah Inspiratif, Volume 1 No. 1

Yusrizal, dkk. 2011. ***"Evaluasi Kinerja Guru Fisika, Biologi Dan Kimia Sma Yang Sudah Lulus Sertifikasi"***. Universitas Syiah Makala, Volume 15 No.2

Jaishartine, Charolena. 2016. ***"Peran Kepala Inspektorat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Inspektorat Kabupateb Malinau"***. Universitas Mulawarman, Volume 4 No. 2

Bunga, Susanti. 2015. ***"Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Tobelo Selatan"***. Universitas Sam Ratulangi.

Skripsi

Dito, Anoki Herdian. 2010. ***"Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening"***. Semarang: Universitas Diponegoro

Dokumen

Perkalan Nomor 14 tahun 2013 tentang organisasi dan tata kerja LAN
Peraturan presiden nomor 57 tahun 2013

L

A

M

P

I

R

A

N

RIWAYAT HIDUP

NAMA : REZA HAFIKAR SUARDI
NIM : E211 13 506
TEMPAT/TANGGAL LAHIR : UJUNG PANDANG, 30 OKTOBER 1995
AGAMA : ISLAM
ALAMAT : PERUM DOSEN UNHAS BLOK R.31 MAKASSAR
NO.TELEPON/HP : 082346017165

ORANGTUA

AYAH : SUARDI
IBU : SAHIDAH

RIWAYAT PENDIDIKAN

SD : SD INPRES KAMPUS UNHAS 1 MAKASSAR
SMP : SMP NEGERI 30 MAKASSAR
SMA : SMA NEGERI 05 MAKASSAR
UNIVERSITAS : UNIVERSITAS HASANUDDIN, FAKULTAS ILMU
SOSIAL DAN ILMU POLITIK, JURUSAN ILMU
ADMINISTRASI NEGARA (2013-2017)

FOTO PENELITIAN







